

Une lecture entrepreneuriale de l'internationalisation des PMI sous-traitantes

Valérie Barbat
Ecole de Management
Bordeaux, France

valerie.barbat@bordeaux-bs.edu

Martine Hlady Rispal
Université Montesquieu
Bordeaux, France

hlady@u-bordeaux4.fr

Résumé

Dans quelle mesure le comportement entrepreneurial de la PMI sous-traitante affecte-t-il la manière dont elle s'internationalise ? L'article se fonde sur une étude des modalités et du processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises menée dans le cadre d'un travail multi-méthodes. Il montre que la subordination économique du sous-traitant au donneur d'ordres constitue une entrave structurelle au développement d'une démarche entrepreneuriale susceptible d'être levée à l'international. Ainsi la modalité d'internationalisation "autonome" traduit explicitement un comportement entrepreneurial contrairement aux autres modalités où l'internationalisation est soutenue par un ou plusieurs des acteurs du réseau d'affaires de la PMI sous-traitante.

Mots clés

PMI sous-traitantes, processus d'internationalisation, comportement entrepreneurial, méthode mixte, analyse typologique, études de cas

Longtemps, la recherche de débouchés extérieurs au marché domestique ne constituait qu'une préoccupation marginale des sous-traitants français (Altersohn, 1992). C'est au cours des années quatre-vingt dix que l'affirmation de cette vocation internationale a connu une évolution sensible tant à l'échelle nationale qu'euro-péenne (Commission des Communautés Européennes, 1998 ; Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie SESSI, 2003). Traditionnellement peu exportatrices, les PMI dont l'activité de sous-traitance représente plus de 80 % de leur chiffre d'affaires affichent, néanmoins, depuis 1998 un taux d'exportation moyen aux alentours de 20 % (L'Usine Nouvelle, 2003). Cet engagement récent sur les marchés extérieurs tend à bouleverser le paysage de la sous-traitance industrielle française en favorisant la sous-traitance de spécialité au détriment de la sous-traitance de capacité. Par ailleurs, l'engagement ou non des sous-traitants à l'international a des conséquences sur l'emploi et le dynamisme économique tant au plan national que local. En dépit de son importance économique, ce phénomène souffre d'un déficit de traitement sur un plan académique. Or le sujet est intéressant à plus d'un titre. En raison des caractéristiques majeures des entreprises étudiées – leur taille et leur qualité de sous-traitant –, deux acteurs principaux sont susceptibles d'orienter leur internationalisation : le dirigeant-propriétaire et le client donneur d'ordres. Ce constat invite à s'interroger sur le rôle de chacun de ces acteurs dans la définition des modalités d'accès à l'exportation de leur entreprise. Il conduit ainsi à examiner l'existence d'un lien potentiel entre les modalités effectivement mises en œuvre et le développement, par les PMI sous-traitantes, d'un comportement entrepreneurial défini par Burgelman (1983) comme la capacité qu'ont les dirigeants à reformuler sans cesse leur environnement. Notre travail se situe également dans la mouvance de travaux de recherche éparses tels ceux d'Etrillard (2004) dédiés à la dimension entrepreneuriale dans l'internationalisation des PME ou ceux consacrés à l'entrepreneuriat international (Mc Dougall et Oviatt, 2000) qui définissent le comportement entrepreneurial comme celui d'entreprises qui recherchent et exploitent des opportunités à l'international afin de créer de nouveaux produits et services. La problématique de notre recherche peut dès lors être formulée sous un mode interrogatif : dans quelle mesure le comportement entrepreneurial de la PMI sous-traitante affecte-t-il la manière dont elle s'internationalise ?

L'étude empirique multi-méthodes combinant une enquête par questionnaires auprès de 103 PMI sous-traitantes françaises et huit études de cas exemplaires extraites de l'analyse typologique réalisée préalablement fait émerger quatre modalités d'internationalisation susceptibles d'être regroupées en deux grandes logiques d'internationalisation génériques : la logique "entrepreneuriale" et la logique "induite réactive".

Notre objectif est double. Il convient dans un premier temps d'établir dans quelle mesure l'internationalisation des PMI sous-traitantes s'inscrit potentiellement ou clairement dans une logique entrepreneuriale. De façon plus émergente, il s'agit d'explorer la nature de cette logique. Notre article adopte une démarche en trois parties. La première partie, à la fois conceptuelle et intégrant des éléments de résultats de l'étude empirique, invite le lecteur à s'interroger sur la nature entrepreneuriale de la PMI sous-traitante dans un double contexte domestique et international (1). La deuxième partie identifie deux logiques d'internationalisation dont une traduit le comportement entrepreneurial de la PMI sous-traitante (2). La troisième partie explore la diversité des formes entrepreneuriales possibles (3).

1. La sous-traitance à l'international, un contexte propice à l'entrepreneuriat ?

En raison de la nature particulière de la relation de sous-traitance industrielle, la stratégie du sous-traitant est influencée à des degrés divers, parfois très élevés, par ses donneurs d'ordres. En conséquence, la PMI sous-traitante n'offre pas, de prime abord, un contexte favorable à l'entrepreneuriat (1.1). Cette affirmation peut-elle être réformée lorsque le sous-traitant est engagé à l'international ? Les modèles d'internationalisation font partiellement référence à l'esprit d'entreprise du dirigeant de la PME/PMI (1.2). Par ailleurs, une première lecture de nos résultats empiriques permet d'observer chacune des différentes dimensions d'une démarche entrepreneuriale (1.3)

1.1. La relation de sous-traitance, une entrave structurelle au développement d'un comportement entrepreneurial

La sous-traitance industrielle est une réalité économique complexe. Son évolution depuis les années quatre-vingt a conduit à la multiplication des formes de sous-traitance et à la porosité des frontières entre sous-traitance et fourniture de produits standard. Néanmoins, une composante commune permet de discriminer la sous-traitance des autres formes de coopération interentreprises : la subordination économique du sous-traitant au donneur d'ordres (Barbat, 2004)¹. Cette subordination, entrave structurelle au développement d'une démarche entrepreneuriale, naît de l'existence d'un cahier des charges – technique² ou fonctionnel³ – préétabli par le donneur d'ordres et auquel le sous-traitant doit se conformer. L'autonomie technique du sous-traitant peut varier d'une situation à l'autre, il peut ou non intervenir lors de la phase de conception, le client assume toujours en dernier ressort la responsabilité de la conception du produit final et les possibilités de sa commercialisation.

Plus qu'une entité physique dotée d'utilités fonctionnelles, la chose sous-traitée inclut la capacité du sous-traitant à livrer en temps et lieu une opération technique parfaitement adaptée aux exigences du client, mais aussi sa capacité à flexibiliser l'offre à des demandes futures, à suggérer des innovations (Baudry 1999). Dès lors, le sous-traitant peut difficilement redéployer ses actifs sans délai et sans coût vers un autre donneur d'ordres, contrairement à un fournisseur de produits standard.

En conséquence, est sous-traitante, l'entreprise qui commercialise un savoir-faire de compétences (Bréchet, 1990) adapté à chacun de ses donneurs d'ordres selon des directives imposés par ses derniers dans un cahier des charges. Dans ces conditions, la qualité de sous-traitant peut constituer une entrave structurelle au comportement entrepreneurial de ces entreprises. Leurs décisions et objectifs ne sont jamais complètement isolés de la stratégie de leurs donneurs d'ordres. Ces derniers, dès qu'ils le peuvent, tendent à s'ingérer dans la gestion de leurs sous-traitants : en contrôlant leurs outils de production (sous-traitance à façon), en

¹ Pour un examen détaillé des différentes définitions de l'entreprise sous-traitante proposées par les organismes officiels, se référer au travail de thèse de l'un des co-auteurs : Valérie Barbat (2004).

² « Le cahier des charges technique est l'expression de la volonté du donneur d'ordres sur "l'objet" qu'il assigne au contrat et qui est fonction du résultat industriel qu'il recherche. » (Commission Européenne, 1992, p. 7)

³ « Le cahier des charges dit fonctionnel comporte des spécifications d'objectifs ou de performances mais rend l'exécutant responsable du choix des caractéristiques du produit sous réserve du respect de certaines contraintes liées à des conditions d'utilisation et de fonctionnement. » (Altersohn, 1992, p. 27).

évaluant leur système qualité, en participant à la gestion de leurs ressources humaines (Laval, 1994), en initiant leur regroupement (Barbat, 1996), en servant de rampe d'accès à toutes sortes de ressources externes pour compenser leur manque de ressources de base via le portage ou le soutien au déploiement vers d'autres clients pour compenser une baisse d'activité sous-traitée (Barbat, 2004). Dans ces conditions, le rôle du dirigeant de la PMI sous-traitante s'apparenterait plus au rôle traditionnellement attribué au gestionnaire, au manager et à l'organisateur qu'à l'entrepreneur (Julien et Marchesnay, 1989 ; Stewart et col., 1999). En définitive, la relation de sous-traitance industrielle entre un donneur et un preneur d'ordres renvoie souvent à la perception d'une relation entre un innovateur / entrepreneur et un réalisateur / manager.

1.2. L'internationalisation, vecteur potentiel d'un comportement entrepreneurial

Il est possible de déplacer le regard de la relation donneur/preneur d'ordres en retenant la perspective de la PMI sous-traitante sous l'angle de la prise de risque, de la coopération, de l'exploitation d'un réseau d'affaires. Cette perspective est permise grâce à l'étude de l'internationalisation des PMI sous-traitantes.

Plusieurs acteurs sont susceptibles de jouer un rôle phare dans le développement d'un savoir faire à l'international. Tout d'abord, le dirigeant, au centre de l'organisation de taille restreinte (Julien et Marchesnay, 1989), dont les perceptions, les attitudes et les attentes vis-à-vis de l'international mais aussi les origines, la formation, etc. influencent sensiblement le comportement exportateur de la PMI (Roux, 1991). En raison de la nature de la relation de sous-traitance, les donneurs d'ordres interviennent également en tant que force initiatrice ou soutien à l'internationalisation de la PMI sous-traitante (Holmlund et Kock, 1998). On observe enfin le concours des organismes institutionnels et privés d'accompagnement à l'exportation (Nummela, 1997) mais aussi celui des entreprises de taille équivalente dans le cadre d'accords de coopération français ou européens (Rispaal, 1993 ; Hovi, 1994). Le dirigeant et les réseaux d'affaires sont, par conséquent, au cœur de la stratégie exportatrice des PMI sous-traitantes ce qui explique notre choix de privilégier, à l'instar de récents écrits (Coviello et McAuley, 1999), une approche synthétique conciliant les modèles d'internationalisation d'influence comportementaliste et de réseaux.

A l'instar d'Etrillard (2004), on note que ces modèles comportementalistes – tels que le modèle d'Uppsala (Johansson et Vahlne, 1977), le modèle « Innovation » (Bilkey et Tesar, 1977) ou encore les modèles intégrés de la décision d'exporter en PMI (Roux, 1991) – reposent sur des concepts implicites à connotation « entrepreneuriale » : la distance psychique, l'engagement, les caractéristiques psychographiques et socio-démographiques du dirigeant. Néanmoins l'idée même d'un apprentissage progressif et séquentiel à l'international chez le dirigeant de PME est peu compatible avec la conception entrepreneuriale opportuniste que l'on peut avoir légitimement de cet agent économique (Saporta, 1993). Par ailleurs, s'ils privilégient le rôle du dirigeant, mettant ainsi en relief la personnalisation de la gestion des entreprises de taille restreinte par rapport aux grandes entreprises, ces modèles n'en demeurent pas moins incomplets pour comprendre les modalités d'exportation des PMI sous-traitantes. Dans ces modèles, l'engagement à l'international est déterministe et mécaniquement lié aux dotations de ressources croissantes pour l'exportation et aux opportunités de marchés. Ils ignorent le raccourcissement des étapes chez les entreprises présentant une forte maturité internationale ainsi que le franchissement brutal de certains stades du processus d'exportation (Moen et Servais, 2002). A l'inverse, l'inertie du processus

d'internationalisation est fréquemment observée, tout comme les désinvestissements à l'international (Ageron, 2001). En outre, rien n'empêche une PMI, lorsqu'elle commence à être expérimentée à l'international, d'adopter simultanément des formes d'engagement à l'international différentes selon les pays où elle est présente (Saporta, 1993).

Ces modèles proposent également une approche décontextualisée du processus d'internationalisation dans la mesure où ils négligent le rôle joué par les acteurs du réseau au cours du processus d'internationalisation de la PMI (Leonidou et Katsikeas, 1996) contrairement aux modèles des réseaux (Johanson et Mattsson, 1988). Ces derniers permettent en effet de repérer l'émergence de nouvelles stratégies d'internationalisation de la PMI et d'enrichir les modèles antérieurs. Les auteurs adoptent généralement une conception élargie du réseau en étudiant les réseaux d'affaires, constitués des relations, des transactions et des contrats entre l'entreprise focale et des organisations privées et institutionnelles, et les réseaux personnels, tissés sur l'amitié et la confiance que le dirigeant développe avec ses pairs, amis et connaissances (Holmlund et Kock, 1998). C'est seulement dans cette seconde acception qu'apparaît la dimension entrepreneuriale des modèles de réseaux.

Enfin, l'étude de l'internationalisation de la PMI sous-traitante ne peut être dissociée de celle de son dirigeant en raison de la nature intrinsèque de la PME/PMI. Parce qu'il présente des caractéristiques d'innovation, de proactivité, de prise de risque, de capacité à créer et à saisir des opportunités, ce processus d'internationalisation est, selon Etrillard (2004), partiellement sous-tendu par une dimension entrepreneuriale.

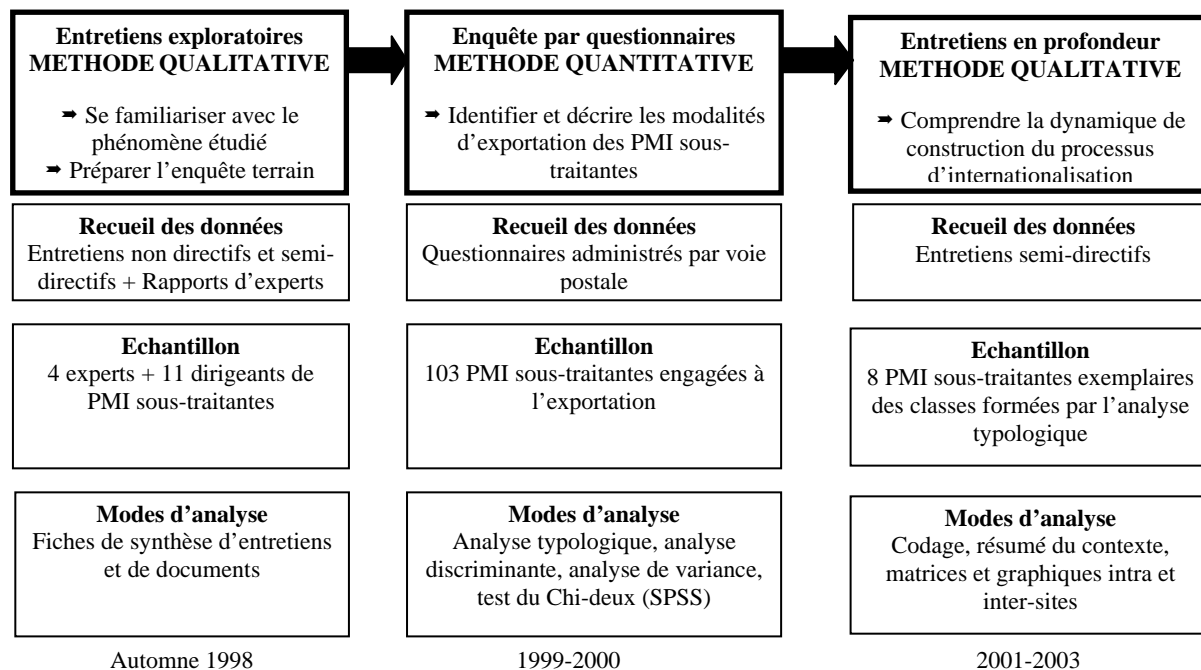
1.3. L'apport de la littérature entrepreneuriale au comportement des PMI sous-traitantes engagées à l'international

Une première lecture des résultats de l'étude empirique portant sur l'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises (encadré 1) permet d'observer les différentes dimensions d'une démarche entrepreneuriale, reprises par Verstraete et Fayolle (2005) dans un article de synthèse. Il s'agit de la création d'organisations, la recherche d'opportunités, la création de valeur ou encore l'innovation.

La première dimension montre que l'organisation entrepreneuriale est en premier lieu une entreprise qui crée de nouvelles organisations (Gartner, 1993 ; Thortorn, 1999) au sein desquelles l'intensité du changement pour l'individu et l'importance de la création de valeur se situent à des niveaux élevés (Bruyat, 1993). Le concept d'impulsion développé par Verstraete suggère une dynamique de création et de développement, l'action d'entreprendre aussi bien que son résultat, et dépasse la notion de simple création d'entités nouvelles. Bien que la littérature sur l'internationalisation des PME/PMI retienne l'exportation comme modalité principale de l'internationalisation de ces entreprises (Young, 1987), il n'en demeure pas moins que certaines d'entre elles, pour une part non négligeable, créent des filiales à l'étranger. A ce titre, notre enquête par questionnaire révèle que 12 % des PMI sous-traitantes interrogées possèdent des implantations industrielles hors de leur marché domestique. Par ailleurs, l'internationalisation constitue en soi une dynamique de développement pour les PMI sous-traitantes qui se traduit dans les faits par des recrutements (77 % des entreprises interrogées) de commerciaux (46,6%) et de secrétaires polyglottes (42,7 %) ainsi que par l'organisation de formations linguistiques (52,4 %) pour les salariés.

Encadré 1. Méthodologie de l'étude empirique

Le champ de notre investigation empirique est celui des PMI (moins de 500 salariés) sous-traitantes (dont l'activité de sous-traitance représente plus de 80 % du chiffre d'affaires) françaises, juridiquement autonomes qui établissent régulièrement des relations de sous-traitance directes avec des donneurs d'ordres localisés à l'étranger. Afin d'observer des entreprises significativement exportatrices, nous avons retenu celles exportant au moins 5 % de leur chiffre d'affaires. L'orientation de notre objet de recherche vers une analyse de contenu et processuelle de l'internationalisation de ces entreprises nous conduit à adopter une stratégie de recherche mixte combinant méthode quantitative et méthode qualitative. En raison de la succession des méthodes opérée au sein de la stratégie de recherche, les résultats de l'étude extensive orientent la définition de notre échantillon qualitatif. Nous avons retenu huit PMI sous-traitantes typiques des quatre classes formées par l'analyse typologique.



La notion de découverte, d'évaluation et d'exploitation d'opportunités caractérise également l'organisation entrepreneuriale (Stevenson et Jarillo, 1990 ; Bygrave et Hofer, 1991 ; Shane et Venkataram, 2000). Cette notion est présente dans les propos de plusieurs dirigeants interrogés. Toutefois, certains profitent d'opportunités offertes par leurs donneurs d'ordres, d'autres les créent « *A partir du moment où nous pouvons avoir des opportunités, nous fonçons* » (cas Labométa) ; « *Un client nous donne un contact et on y va.* » (cas Forgélec). Dans le cas de Forgex, les opportunités d'exportation résultent d'une démarche tous azimuts : « *A l'époque, un responsable commercial d'origine allemande avait été recruté. C'est lui qui a commencé à prospecter les pays germanophones. Le marché français n'était pas à l'époque suffisamment porteur. Il s'agissait de trouver d'autres marchés et d'autres clients. En Allemagne d'abord, puis par l'entremise des clients allemands, l'entreprise a obtenu des commandes en Suisse, tandis que la prospection s'élargissait aux autres pays d'Europe. Dans le même temps, l'entreprise a participé à des salons étrangers comme la foire de Hanovre et d'autres, moins importants, en plus du MIDE⁴ où elle expose déjà* ».

La notion de « création de valeur » développée notamment par Ronstad (1984) et Bruyat (1993) caractérise l'organisation entrepreneuriale au plus près de la réalité des petites entités. Les auteurs insistent sur le rôle fondamental de l'entrepreneur, individu acteur principal et

⁴ Le MIDE⁴ est le Salon international du sur-mesure industriel.

décisionnaire, créateur de richesse et de valeur pour l'entité. Sa responsabilité est d'infuser la valeur en sécurisant et en allouant les compétences et les ressources nécessaires au développement de produits et services. Dans deux cas distincts ayant fait l'objet d'entretiens approfondis, la décision et le développement à l'international procède explicitement d'une intention émanant du dirigeant comme l'illustrent les propos suivants : « *Dès le départ, ma volonté était de commercialiser uniquement à l'export. (...) Il fallait aller chercher le travail là où il se trouvait. Nous sommes dans une région pour ainsi dire « désertique », il n'y a pas de marché régional. Nous avons donc pris l'habitude d'aller chercher nos clients en Europe.* » (cas Métodécoup), « *Je voulais l'exportation car je voulais diversifier et sortir de la dépendance énergétique d'Alstom et aller vers d'autres métiers. Alors on a prospecté différents marchés.* » (Cas Usiméca).

Enfin, Verstraete et Fayolle montrent que l'innovation est fréquemment associée à l'entrepreneuriat, notamment par les auteurs centrés sur les entreprises de haute technologie ou la valorisation économique des travaux de recherche. A l'international, nous observons une forte implication des sous-traitants dans le processus d'innovation et de conception des produits de leurs donneurs d'ordres : 37,9 % des entreprises interrogées déclarent collaborer à l'activité de recherche et développement de leur client et 53,4 % intervenir dès la phase de conception.

Les illustrations proposées montrent qu'un certain nombre de PMI de l'échantillon présente une ou plusieurs dimensions entrepreneuriales. Cela ne signifie pas toutefois que l'ensemble des PMI sous-traitantes interrogées adopte, du fait de leur internationalisation, un comportement entrepreneurial. L'analyse quantitative et l'étude de huit cas exemplaires le démontrent.

2. L'identification de deux comportements génériques : « induit réactif » versus « entrepreneurial »

Burgelman (1983) définit le comportement stratégique des entreprises selon deux types d'attitudes génériques : induite ou autonome⁵ (entrepreneuriale). Un comportement stratégique induit respecte la planification des objectifs fixés à l'avance en termes de portefeuille d'activités et d'allocation de ressources, et s'intègre dans un contexte structurel pré-établi. Seule une innovation de nature incrémentale est envisageable. Un comportement stratégique autonome permet l'identification de nouveaux segments de marché, partant, la reformulation de l'environnement de l'entreprise. La génération de nouvelles combinaisons de ressources productives correspond en soi à une activité entrepreneuriale. Une innovation radicale est rendue possible. Les définitions les plus récentes de l'entrepreneuriat international des PME retiennent la dimension de découverte, de construction et d'exploitation d'opportunités transfrontalières dans le but de créer des produits et services radicalement nouveaux (Mc Dougall et Oviatt, 2000). Notre vision à la fois transversale et historique de l'internationalisation des PMI sous-traitantes aboutit à l'identification de quatre modalités d'internationalisation (2.1) susceptibles d'être synthétisées en deux grandes logiques proches des deux comportements génériques de Burgelman (2.2).

⁵ Burgelman se situe dans le courant de l'entrepreneuriat organisationnel (corporate entrepreneurship) d'entreprises dotées d'activités diversifiées. Sa grille générique semble pertinente en ce qui concerne notre échantillon dans la mesure où les PMI sous-traitantes sont toutes en activité depuis au moins trois ans et ont diversifié leur activité via l'internationalisation.

2.1. La diversité des modalités d'internationalisation des PMI sous-traitantes

Les entreprises étudiées recourent à différents modes d'accès à l'exportation selon qu'elles sont accompagnées, plus ou moins fréquemment, par différentes catégories d'acteurs de leur réseau d'affaires, par un seul acteur ou par aucun acteur. Dans le but d'identifier les différentes modalités d'internationalisation de ces entreprises, une analyse typologique a été réalisée à partir de 103 questionnaires (encadré 1).

Quatre classes de modalités d'internationalisation surviennent et se distinguent selon la nature et l'intensité du soutien du réseau d'affaires dont ont bénéficié les PMI sous-traitantes au cours de leur internationalisation (tableau 1) :

- Les moins soutenus (23 %) – soit 24 entreprises dont 10 n'ont bénéficié d'aucun soutien au cours de leur processus d'internationalisation et 14 faiblement soutenues plutôt par des agents commerciaux et des clients domestiques que par tout autre acteur.
- Les suiveurs de donneurs d'ordres domestiques (35 %) qui s'internationalisent principalement dans le sillage de leurs clients, surtout domestiques. Les acteurs institutionnels interviennent nettement plus rarement.
- Les plus soutenus (16,5 %) qui connaissent un développement international fortement soutenu, à la fois par leurs donneurs d'ordres (domestiques et étrangers) et les organismes institutionnels.
- Les sollicitateurs du réseau institutionnel (25 %) qui obtiennent des scores moyens concernant le soutien des Chambres de Commerce et d'Industrie, du Conseil Régional et/ou Général supérieurs aux scores respectifs atteints par les trois autres groupes. En revanche, la fréquence du soutien des donneurs d'ordres reste nettement inférieure à la moyenne de l'ensemble des observations.

Tableau 1. Moyennes des quatre groupes sur les variables de classification

Classes	Soutien des donneurs d'ordres (DO) français	Soutien des DO, filiales françaises de groupes étrangers	Soutien des DO situés hors de France	Soutien d'entreprises sous-traitantes	Soutien des syndicats professionnels	Soutien des Bourses de Sous-traitance	Soutien de Chambres des Commerce et d'Industrie	Soutien de Conseils Régional ou Général	Autre soutien
1	1,63	1,08	1,33	1,17	1,13	1,04	1,17	1,17	1,88
2	<u>3,89</u>	<u>2,94</u>	<u>2,86</u>	1,81	1,36	1,42	1,61	1,39	1,06
3	<u>3,94</u>	<u>4,82</u>	<u>5,00</u>	2,35	1,47	1,59	2,35	1,41	2,53
4	1,96	2,12	2,12	2,00	2,27	1,58	<u>3,88</u>	<u>2,38</u>	1,42
Total	2,88	2,61	2,67	1,80	1,55	1,40	2,20	1,59	1,58

Grâce à l'étude quantitative, nous observons que 90 % des entreprises étudiées ont bénéficié, à des degrés divers, d'un soutien à l'international de leurs donneurs d'ordres et, dans une moindre mesure, des organismes institutionnels.

2.2. L'émergence de deux grandes logiques d'internationalisation

L'approfondissement des caractéristiques de ces modalités d'internationalisation grâce à l'étude de huit cas exemplaires (tableau 2) débouche sur l'émergence de deux logiques d'internationalisation correspondant respectivement aux deux comportements génériques identifiés par Burgelman. L'analyse des processus d'internationalisation, décrits dans les entretiens (d'une durée comprise entre 1h15 et 1h45) menés auprès des dirigeants de ces firmes exemplaires, révèle l'importance de trois facteurs : l'origine interne ou externe du stimulus ayant déclenché la décision d'exporter, l'intensité du soutien à l'exportation émanant du réseau d'affaires de l'entreprise et l'engagement des ressources en interne au cours des phases lors du déploiement de l'activité internationale.

Tableau 2. Présentation des cas exemplaires⁶

Classes	1		2		3		4	
Cas	Usiméca	Métodécoup	Plastirem-page	Mécasodu-dure	Labomét	Forgélec	Laserdécoup	Forgex
Nombre de salariés	60	40	45	30	11	70	30	130
Chiffre d'affaires en millions d'euros	6,10	5,34	2,62	3,52	0,91	6,86	5,34	19,82
Taux d'exportation	50 %	70 %	8 %	5 %	10 %	15 %	5 %	60 %
Localisation	Loire	Vosges	Loiret	Ain	Loire	Eure et Loire	Ardenne	Puy de Dôme

La première logique d'internationalisation, qualifiée « d'entrepreneuriale », caractérise Usiméca, Métodécoup (deux entreprises de la classe 1 « Les moins soutenus ») et Forgex (une entreprise de la classe 4 « Les solliciteurs du réseau institutionnel »). Pour ces sous-traitants, le déclencheur de la décision d'exporter est interne. Il s'agit de l'orientation du dirigeant vers les marchés étrangers qui se traduit par une recherche délibérée et systématique de débouchés à l'exportation (tableau 3). Peu ou pas du tout soutenue par leur réseau d'affaires, l'internationalisation de ces entreprises se déroule selon un engagement graduel des ressources internes. L'ensemble des décisions et des investissements (recrutement de personnes bilingues, organisation de formation linguistique, participation à des salons internationaux, réalisation de documents commerciaux en langues étrangères) s'articule dans le temps pour converger vers l'intensification de l'activité internationale. Cette dynamique d'évolution aboutit à des niveaux de performance à l'exportation, mesurée par le taux d'exportation, particulièrement élevé (tableau 2).

Initiateurs de l'exportation, les dirigeants de ces PMI privilégient l'autonomie de leur entreprise par rapport aux donneurs d'ordres ainsi que les activités à forte croissance plutôt risquées. Leur profil correspond à celui d'entrepreneurs autonomes décrits par Burgelman (1983) (Les comportements de ces entreprises sont développés dans la partie 3).

⁶ Afin de garantir la confidentialité des entretiens exigés par les dirigeants, le nom et la raison sociale de leur entreprise ont été totalement transformés.

Tableau 3. Les stimuli de la décision d'exporter des PMI sous-traitantes

Stimuli	Décision d'exporter							
	Groupe 2 Les suiveurs des clients domestiques		Groupe 3 Les plus soutenus		Groupe 4 Les solliciteurs du réseau institutionnel		Groupe 1 Les moins soutenus	
	Plastitrem- page	Mécasou- dure	Labometa	Forgélec	Laserdécoup	Forgex	Usiméca	Méthodé- coup
Internes								
Orientation du dirigeant vers les marchés étrangers						◆	◆	◆
Objectif de diversification de la clientèle	●		●	●	●	◆	◆	◆
Objectif de croissance				●		◆	◆	◆
Réseau social du dirigeant					●			
Salariés de culture étrangère						◆		
Externes								
Commande non sollicitée	●				●			
Réseau de donneurs d'ordres		●	●	●				
Taille du marché intérieur						◆		
Proximité géographique avec un pays étranger								◆
Degré d'internationalisation du secteur d'activité élevé			●	●		◆		

● Attitude **réactive** vis-à-vis de la première exportation

◆ Attitude **active** vis-à-vis de la première exportation

■ Stimuli prééminents dans la décision d'exporter

La seconde logique dite « induite réactive » domine dans les cinq autres cas (Plastitrempage et Mécasoudure de la classe 2 « Les suiveurs de donneurs d'ordres domestiques, Labométa et Forgélec de la classe 3 « Les plus soutenus » et Laserdécoup de la classe 4 « Les solliciteurs du réseau institutionnel »). Burgelman (1983) rappelle que les « réactifs » s'avèrent incapables de faire face aux mutations de leur environnement avec efficacité. Ils s'adaptent lorsqu'ils sont soumis à de fortes pressions émanant de leur environnement. Dans les cas observés, le processus est initié par un stimulus externe, tel que le réseau de donneurs d'ordres ou la commande spontanée (tableau 3). Les dirigeants des PMI sous-traitantes ont tendance à réitérer les mêmes opérations. Dans ces conditions, le déroulement du processus peut être régulier (Labométa et Forgélec), jusqu'au moment où l'apparition d'événements imprévus, essentiellement la perte de clients étrangers introduit une rupture dans son déroulement (trois clients états-uniens pour Plastitrempage, quatre/cinq clients allemands pour Mécasoudure et un gros client belge pour Laserdécoup). L'entreprise entame alors la phase suivante du déroulement de son processus d'internationalisation grâce à d'autres solutions identifiées et retenues. Il s'agit d'engager des ressources supplémentaires et/ou de solliciter le soutien du réseau institutionnel. Ces nouvelles solutions sont plus ou moins efficaces selon les sites : succès pour Plastitrempage et demi-échec pour Laserdécoup et Mécasoudure. Finalement, cette logique accélère le démarrage de l'exportation en levant les freins psychologiques. En revanche, elle se traduit par une attitude passive des dirigeants qui n'affichent pas la volonté de développer leur activité à l'international. Ne favorisant pas la mobilisation des ressources en interne, l'assistanat du réseau d'affaires inhibe l'apprentissage à l'exportation. Les taux d'exportation atteints sont alors nettement plus faibles que dans les situations d'internationalisation « entrepreneuriale » (tableau 2). Dans ce cas de figure, les dirigeants évitent le risque. La croissance de leur affaire est réactive, en ce sens qu'elle n'est acceptée

que pour autant qu'elle ne remet pas en cause sa pérennité. Ils sont en attente d'opportunités mais ne les recherchent pas activement et perçoivent l'exportation comme une activité subsidiaire de leur activité domestique.

3. La caractérisation des PMI sous-traitantes entrepreneuriales engagées à l'international

Une meilleure compréhension du comportement entrepreneurial des PMI observées (tableau 4) est autorisée par l'identification de traits partagés (2.2.1) et distinctifs (2.2.2).

Tableau 4. Comparatif des cas entrepreneuriaux Forgex, Usiméca et Méthodécoup

SITES	CARACTERISTIQUES DU DIRIGEANT						
	Exposition aux cultures étrangères	Formation	Maîtrise des langues	Attitude vis-à-vis de l'exportation	Perception de la distance culturelle	Perspectives de l'activité exportatrice	Rôle du dirigeant à l'export
Forgex	++	Bac +5	Anglais + Allemand +	Proactive	Faible	Stratégique	Décideur
Usimeca	-	Bac +4	Anglais ++ Allemand +	Proactive	Nulle	Stratégique	Décideur
Méthodécoup	+/-	Bac +2	Anglais + Allemand +	Proactive	Nulle	Stratégique	Décideur
	CARACTERISTIQUES DE L'ENTREPRISE						Avantages différentiels
	Age	Taille	Taux d'exportation	Compétences			
Forgex	43 ans	130 salariés 19,82 millions d'euros	60% ↗	Réalisation de pièces hautement techniques		Savoir-faire +/-	
Usimeca	14 ans	60 salariés 6,86 millions d'euros	50% ↗	Intégration sur un seul site des activités de mécano-soudure, usinage et montage d'ensembles mécaniques		+	
Méthodécoup	12 ans	40 salariés 5,34 millions de F	70% ↗	Equipements de production performants		+	
	CARACTERISTIQUES DE L'ENVIRONNEMENT						
	Secteur d'activité	Degré d'internationalisation du secteur d'activité					
		Concurrents domestiques	Concurrents étrangers	Clients			
Forgex	Forge, estampage, frittage	-	+	++ L'équipement automobile, de la construction mécanique (outillage à main) et de la robinetterie			
Usimeca	Mécanique industrielle	+/- nombreux mais de très petite taille	+	++ L'énergie et la sidérurgie			
Méthodécoup	Découpage-emboutissage	+/-	+	++ L'automobile, l'équipement industriel et l'électroménager			

3.1. Les traits partagés

L'analyse approfondie du processus d'internationalisation des trois situations « entrepreneuriales » fait apparaître de fortes similitudes qui les discriminent des cinq autres cas dominés par la logique « induite réactive ».

Pour les dirigeants de ces entités, l'exportation constitue un enjeu stratégique comme le montre les taux d'exportation atteints (tableau 4).

Cas Forges (Groupe 4) : « Il s'agissait de trouver d'autres marchés et d'autres clients (...) Pour nous, l'export nous a permis de maintenir notre volume d'activité dans des marchés très irréguliers ou fluctuants. Quand un marché est en baisse, il s'agit de se positionner sur ceux qui restent stables ou qui progressent. »

Cas Usiméca (Groupe 1) : « Dans notre stratégie de diversification il y avait aussi une stratégie très nette qui était celle du développement de l'export. Aujourd'hui on travaille en direct à plus de 60% à l'export et d'ailleurs si on ajoute les projets que l'on fait pour nos clients, je pense que l'on est à 95% global. Donc on se diversifie beaucoup sur l'export. C'est là que je situe les marchés potentiels. »

Cas MétoDecoup (Groupe 1) : « MétoDecoup travaille à l'export depuis l'année de sa création. Comme je l'ai dit c'était un objectif premier (...) L'exportation reste donc notre priorité. »

Quand le dirigeant n'aborde la question de la distance culturelle que pour les marchés non européens et plus particulièrement états-uniens ou asiatiques, la relation de sous-traitance internationale avec des donneurs d'ordres européens n'est pas différenciée d'une relation de sous-traitance domestique. C'est le cas des trois PMI sous-traitantes qui, sur ce point, se distinguent des cinq autres cas étudiés.

Cas Forges : « Nos clients sont tous européens. Les mentalités sont donc très proches et ainsi les différences observables ne posent pas de problème particulier. Chacun de nos pays d'exportation est par définition différent des autres, et notre démarche export n'est jamais tout à fait la même. Il n'en reste pas moins que les différences sont minimales et ne posent aucune difficulté. Dans notre secteur d'activité, les notions de qualité et de prix sont, à l'échelle de l'Europe, partout les mêmes. Pour les marchés plus éloignés comme les Etats-Unis, au delà de la distance géographique, se pose pour nous un problème juridique et législatif important, notamment la nécessité de trouver un avocat avant d'entreprendre toute démarche commerciale. »

Cas Usiméca : « Je dirais qu'actuellement, vu les marchés sur lesquels on travaille, on ne rencontre pas de difficultés, ni de correspondance, ni de langue, ni d'échange de monnaies. A la limite c'est même mieux de travailler à l'exportation parce qu'on est payé beaucoup plus vite qu'en France, c'est beaucoup plus sain. Dans l'expérience que l'on a, on n'estime pas rencontrer de difficultés, pas plus que si on travaillait à l'intérieur au niveau de certaines relations. Maintenant peut-être que le discours serait modéré si on travaillait plus en direct sur notamment les pays asiatiques parce que là il y a un choc de culture qui est plus important, mais ça c'est qu'une habitude à prendre (Silence). »

Cas MétoDecoup : « Et puis, dans ces pays (Etats-Unis et Chine), on a un bureau sur place, qui n'a aucune relation commerciale, juste une fonction relationnelle. Son but est de faire connaître l'entreprise sur place, dans les salons, et entretenir la relation commerciale qui peut déboucher sur une vente. Quand vous êtes sur de tels marchés, vous êtes obligé d'avoir quelqu'un sur place, vous ne pouvez pas faire constamment des allers-retours. Pour pénétrer des marchés étrangers, il faut être rapide et réactif, d'où la nécessité d'un relais sur place. Je ne vois pas d'autres différences au niveau de la relation commerciale entre la France et l'étranger. Chaque client a sa propre spécificité et quand la relation est bonne, le client a intérêt à ce qu'elle perdure. »

Dans le cas où la relation de sous-traitance internationale résulte d'une démarche entrepreneuriale, le démarrage du courant d'affaires se fait beaucoup plus graduellement. Il débute nécessairement par une commande test qui débouche, généralement au bout de cinq ans, sur une relation commerciale stable. A la différence des autres cas au processus d'internationalisation erratique (les réactifs dans § 2.2), les trois cas entrepreneuriaux suivent, sous l'effet de l'expérience internationale (décrit par le modèle Uppsala), un processus d'expansion internationale progressive des marchés les plus proches aux marchés les plus éloignés psychologiquement. Possédant une véritable expérience à l'exportation sur les marchés européens, ces trois entreprises exportent (aux Etats-Unis et en Chine depuis la fin des années 90 pour MétoDecoup) ou envisagent d'exporter vers des marchés plus éloignés géographiquement et culturellement (le Moyen-Orient ou l'Asie pour Usiméca et les Etats-Unis pour Forges). Le processus d'internationalisation de ces PMI traduit un apprentissage à

l'exportation (Usiméca), la sélection des marchés étrangers n'étant pas imposée par la localisation du réseau (filiales, maison mère, fournisseurs) des donneurs d'ordres intervenus dans l'internationalisation de la PMI sous-traitante (Forgex).

3.2. Les traits différenciateurs

Les traits différenciateurs ont été repérés dans le style de management du dirigeant qui impulse et organise et les conditions sectorielles existantes.

- **Cas Forges : un entrepreneuriat « distant et professionnel »**

L'activité exportatrice de Forges a commencé en 1978. Monsieur C. reprend Forges en 1991. Responsable commercial dans une grande entreprise de la région parisienne, il souhaite se « mettre à son compte » dans sa région d'origine : l'Auvergne. Des trois dirigeants, il est le plus formé (Bac+5) et le plus exposé aux cultures étrangères.

La prospection à l'étranger, visant initialement le marché allemand, a été initiée, avant l'arrivée de Monsieur C. à la direction de Forges. En plus du MIDEST, Forges a exposé sur des salons étrangers tels que la Foire d'Hanovre. Très vite, Forges a obtenu des commandes de donneurs d'ordres allemands. Grâce à ces derniers, le sous-traitant a acquis une réputation et le bouche à oreilles a permis de gagner des appels d'offres en Suisse. A son arrivée, en 1991, Monsieur C. a maintenu cet investissement. Il a également souhaité élargir la prospection à d'autres pays européens (Suisse, Italie, Suède, Angleterre). Ainsi, après le départ du responsable commercial d'origine allemande en 1993, un responsable export ainsi qu'une seconde assistante trilingue ont été recrutés. Des investissements concernant la qualité ont été réalisés en interne afin de répondre aux exigences des clients étrangers : ISO 9002 et la formation linguistique du responsable du service qualité.

Enfin, Forges a sollicité l'aide d'organismes institutionnels. Les Chambres de Commerce et d'Industrie en France et à l'étranger, les Postes d'Expansion Economiques et le CFCE ont permis à l'entreprise de bénéficier d'aides financières à la prospection et de soutien pour l'organisation de salons étrangers, de mises à disposition d'espaces sur les salons, d'informations commerciales et de banques de données sur des marchés étrangers ainsi que des conseils commerciaux. L'entreprise se situe dans la classe des solliciteurs du réseau institutionnel. La façon dont Monsieur C. gère les acteurs du réseau d'affaires nous amène à qualifier son style de management de « distant et professionnel ». A titre illustratif, il est le seul à avoir délégué l'activité export à un autre responsable, sans doute en raison de la taille de son entité. Par ailleurs, Monsieur C. ne répond aux sollicitations du réseau institutionnel « *comme les journées d'information, de prospection... que quand elles nous paraissent vraiment intéressantes* ». Les relations avec les donneurs d'ordres sont également distantes du fait de l'activité de Forges (petites pièces pour les gros industriels de l'automobile). Elles excluent le partenariat ou l'engagement à long terme car les contrats leur sont imposés. « *Si les conditions de rentabilité ne sont plus satisfaisantes, le client change de sous-traitant, sans autre considération que cette rentabilité* ». L'atout de Forges est sa compétence technique et sa certification : « *nous sommes un fournisseur référencé (...) cela coûte de l'argent de prendre un fournisseur non référencé, car après (...) il faut l'auditer.* » Les relations avec d'autres sous-traitants sont uniquement de type concurrentiel.

- **Cas Usiméca : un entrepreneuriat « partenarial »**

L'activité exportatrice d'Usiméca débute en 1994. Monsieur V. reprend Usiméca la même année que Forges en 1991 mais pour un motif tout autre : le décès accidentel du créateur de l'entreprise. Jusqu'alors responsable commercial chez un des fournisseurs de matières premières d'Usiméca, Monsieur V., décide de reprendre l'entreprise laissée orpheline. Diplômé d'un Bac +4, Monsieur V. parle couramment anglais et a une bonne maîtrise de l'allemand. Son exposition aux cultures et environnements étrangers résulte de ses activités professionnelles passées et présentes.

Jusqu'à l'arrivée de Monsieur V., le sous-traitant réalise 80 % de son chiffre d'affaires auprès d'une seule des divisions d'Alstom. Conscient de ce risque, l'actuel dirigeant décide d'exporter afin de minorer le risque de dépendance. Il met en place une démarche active de prospection des marchés d'Europe du Nord. Le premier client étranger était une entreprise allemande avec laquelle Usiméca est toujours en relation. En 2000, Usiméca compte environ 10 clients étrangers surtout localisés en Allemagne et en Suisse. La relation commerciale avec les clients est gérée soit par des chargés d'affaires détenteurs d'un portefeuille clients, soit, pour les comptes clés, par le dirigeant. Les ressources mobilisées pour l'exportation sont essentiellement internes. Entre le 1^{er} janvier 1995 et fin 1998, des investissements matériels (outil de production, installation d'atelier, logistique) et immatériels (certification ISO 9002 en 1997, recrutement, formations – dont formations linguistiques) ont été réalisés pour un montant de 20 millions de francs.

Usiméca appartient à la classe des moins soutenus. L'absence de sollicitation du réseau institutionnel est motivée par la technicité de l'activité d'Usiméca et par la culture de son dirigeant. *« On s'est pris par la main, on n'est surtout pas passé par quelconque dispositif d'agents intermédiaires ou autre ni même les postes d'expansion. Je savais que ça n'apporte rien (...). En plus dans le cadre d'Usiméca, on vend du savoir-faire, des heures, des capacités techniques (...) Et puis, si vous voulez, moi, (...) je suis d'origine lorraine. Donc nous on vit depuis tout petit aux frontières de trois pays. On est habitué à traverser les frontières et à parler non pas seulement en français mais aussi en allemand et en anglais et cette gymnastique d'être dans un autre pays n'a jamais été un problème d'organisation ou de déplacement, ce qui n'est pas toujours évident pour tout le monde, donc on est déjà dans cette culture-là depuis tout jeune. »*

Le style de management de Monsieur V. est de nature « gagnant-gagnant ». Les relations avec les donneurs d'ordres sont partenariales, qualifiées de cordiales et transparentes. La nature de l'activité d'Usiméca (pièces lourdes nécessitant d'entrer dans le « process » du client) et la culture des donneurs d'ordres étrangers expliquent la nature de cette relation *« Donc on a souvent des débats très très ouverts, on travaille en parfaite transparence. On est associé totalement à la réflexion en amont avec un objectif qui est tout à fait commun donc c'est vraiment des relations franches et cordiales. (...) Je dirai même qu'en fait, aujourd'hui, les sociétés étrangères sont beaucoup plus efficaces, beaucoup travaillant en équipes internes et avec des intérêts croisés. C'est-à-dire qu'ils conçoivent qu'un sous-traitant travaille et gagne sa vie et en plus de ça, les sociétés étrangères payent plus rapidement (...). En France (...) il y a une relation très très différente, on ne trouve pas la même cordialité ou transparence entre les clients français et les clients étrangers. »* De la même façon, Usiméca s'efforce *« d'éviter les surcoûts et leur amener des niveaux de compétences complémentaires pour pouvoir évoluer et qu'eux-mêmes puissent rester compétitifs dans le marché »*. En 1998,

Monsieur V. a envisagé la co-traitance. Il est toujours ouvert à la démarche mais sa recherche d'un partenaire sous-traitant n'a pas encore abouti.

- **Cas Métodécoup : un entrepreneuriat « autonome et impliqué »**

L'activité exportatrice de Métodécoup a débuté dès sa création en 1988. Monsieur L. est le seul des trois dirigeants à avoir créé l'entreprise Métodécoup en 1988, il est aussi le moins formé des trois tout en ayant une formation Bac+2. Son entreprise est la plus jeune (12 ans), sa taille moyenne (40 salariés, 5,86 M€ de CA) est plus réduite que les deux autres cas mais son taux d'exportation est le plus fort (70%). Monsieur L est autonome dans sa façon de gérer. Il s'implique totalement dans le processus d'internationalisation en mobilisant son intuition et son savoir faire empirique. Dès 1988, le sous-traitant a ainsi exposé au MIDEST et dans des salons étrangers organisés dans des pays frontaliers. La prospection a été réalisée par le directeur commercial et le dirigeant, auxquels se sont ajoutés dès la deuxième année des commerciaux parlant une ou deux langues étrangères. Elle s'est tout d'abord centrée sur l'Allemagne, pays frontalier. Le référencement chez des donneurs d'ordres étrangers s'est fait très lentement au cours des deux premières années. Puis, dès que l'entreprise a acquis une notoriété auprès de ses clients, les référencements se sont enchaînés à un rythme plus rapide. Métodécoup est le deuxième cas exemplaire de la catégorie des moins soutenus. L'entreprise n'a pas bénéficié du soutien d'acteurs privés, qu'ils soient donneurs d'ordres ou sous-traitants. Son activité à l'international mobilise essentiellement des acteurs et ressources internes. C'est uniquement au cours de la première année que le GIMEF⁷ l'a aidé à résoudre ses problèmes de langues et, plus particulièrement, la traduction des documents envoyés par les prospects étrangers. Dès la deuxième année, ce soutien n'a plus été nécessaire en raison du recrutement de commerciaux bilingues.

Les relations avec le réseau institutionnel sont donc marginales. La raison de ce choix n'est pas ici liée à l'activité de l'entreprise ou à la culture du dirigeant mais, de l'avis du Monsieur L., au manque de pertinence des services proposés « *Nous pensons qu'il n'y a aucun retour sur investissement. Nous avons déjà sollicité l'aide d'organismes, comme la chambre de commerce dans le passé, mais sans résultat. Nous comptons exclusivement sur notre propre démarche active.* ». Le style de management de Monsieur L. est de nature « donnant-donnant ». Les relations avec les donneurs d'ordres sont strictement professionnelles. Elles ne durent que dans la mesure où sous-traitant et donneur d'ordres en tirent un intérêt. « *Quand la relation est bonne, le client a intérêt à ce qu'elle perdure. Mais si demain il y a un problème, le client n'aura aucun état d'âme pour changer de sous-traitant.* » Par ailleurs, Métodécoup se sert de ses clients comme références. « *Il fallait prouver à nos éventuels donneurs d'ordres qu'ils pouvaient nous faire confiance (...). Ils ont été satisfaits (...). Et puis, on s'est servi de ces clients-là pour nous référencer vers d'autres donneurs d'ordres (...) je me sers de mes clients comme références* ». Il s'investit également dans la relation dans la mesure où elle s'avère indispensable. A l'étranger, les échanges techniques et commerciaux sont gérés depuis la France et le dirigeant n'hésite pas à rendre visite à ses clients sur place. Métodécoup a par ailleurs essayé à deux reprises de s'allier à d'autres PMI sous-traitantes, sans succès « *parce que chacun dirige son entreprise comme il l'entend, avec ses propres états d'âme. Aujourd'hui (...) nous n'assumons que notre savoir-faire, pas celui des autres* ».

⁷ Le Groupement français des industries transformatrices des métaux en feuilles minces est le syndicat professionnel des métiers du découpage, emboutissage, repoussage, outillage de presse et tôlerie fine.

Conclusion

L'objectif initial de cet article était de proposer une lecture entrepreneuriale de l'internationalisation d'entreprises sous-traitantes de taille restreinte. Cette lecture s'est avérée intéressante à plusieurs titres. Elle infirme la thèse de l'association systématique d'une dimension stratégique et entrepreneuriale des PMI sous-traitantes qui ont choisi de se développer à l'international. Parmi les huit cas exemplaires issus de l'analyse typologique et étudiés en profondeur, seules les entreprises Forges, Usiméca et Métodécoup manifestent un comportement entrepreneurial. Les autres adoptent une attitude de type induit et réactif, subissant les pressions de leur environnement, de leurs donneurs d'ordres notamment. Notre lecture discrimine par ailleurs la modalité d'internationalisation sous-tendue par un comportement entrepreneurial : l'internationalisation de type autonome, non soutenue par les donneurs d'ordres. Lorsqu'elles ne sont pas ou peu entrepreneuriales, les PMI sous-traitantes observées s'avèrent être les plus soutenues à l'international par le réseau des donneurs d'ordres mais être aussi les moins performantes à l'exportation. Le réseau accélère dans un premier temps leur démarrage à l'exportation sans autoriser, à la différence des cas entrepreneuriaux, un apprentissage progressif et incrémental. Elle offre enfin une première piste d'exploration de la diversité de profils entrepreneuriaux. Leur nature plus ou moins partenariale procède, dans les cas étudiés, du style de management impulsé par le dirigeant et des contraintes sectorielles existantes.

Ces résultats, issus du contexte singulier de la sous-traitance, mériteraient d'être comparés à ceux de recherches exclusivement consacrées à des PME exportatrices non sous-traitantes. La composante culturelle française et l'organisation du réseau institutionnel en France caractérisent également notre recherche. Une autre comparaison intéressante consisterait à étudier une population de PME issues d'autres pays européens telle l'Allemagne ou les pays scandinaves dotés d'une forte culture à l'international.

Bibliographie

- Ageron B., (2001), La construction d'une capacité de réponse d'une PMI à l'international : une mise à l'épreuve des faits du modèle de Bilkey et Tesar, *Revue Internationale P.M.E.*, 14, p. 9-39.
- Altersohn C., (1992), *De la sous-traitance au partenariat industriel*, L'Harmattan, Paris.
- Barbat V., (1996), Fédérer ses fournisseurs : la stratégie de Ford Blanquefort, *Revue Internationale de l'Achat*, 16 (1), pp 11-14.
- Barbat, V. (2004), Modalités et processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises : une étude multi-méthodes, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu - Bordeaux IV.
- Baudry B., (1999), Qualité des produits et coordination dans la relation de sous-traitance : une analyse économique de la procédure de certification industrielle, *Revue Internationale P.M.E.*, 12, (4), p. 57-75.
- Bilkey W., Tesar, G., (1977), The Export Behavior of Smaller Sized Wisconsin Manufacturing Firms, *Journal of International Business Studies*, spring-summer, p. 93-98.
- Bréchet J-P., (1990), Les savoir-faire industriels des PMI, *Economies et Sociétés*, Série Sciences de Gestion, 15, p. 39-58.
- Bruyat C., (1993), *Création d'entreprise: contributions épistémologiques et modélisation*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Pierre Mendès France de Grenoble.
- Burgelman R.A., (1983), Corporate entrepreneurship and strategic management: Insights from a process study, *Management Science*, 29 (2), p.1349-1364.
- Bygrave W., Hofer C. (1991), Theorizing about entrepreneurship, *Entrepreneurship Theory and Practice*, Winter, p.13-22.
- Commission des Communautés européennes, (1992), *Etude sur le poids économique et l'évolution de la sous-traitance dans la Communauté*, Rapport de recherche pour la Direction Générale XXIII, novembre.
- Commission des Communautés européennes, (1998), *Annales du deuxième Forum Paneuropéen de la sous-traitance*, DG XXIII, Graz, Office des publications officielles des Communautés Européens, Luxembourg, les 5 et 6 octobre.
- Coviello NE., McAuley, A., (1999), Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research, *Management International Review*, 39 (3), p. 223-256.
- Etrillard C., (2004), L'internationalisation des PME : pour une relecture en termes de stratégies entrepreneuriales, *CIFEPME*, 7ème Congrès International Francophone en entrepreneuriat et PME, 27-29 octobre, Montpellier.
- Gartner W., (1993), Words lead to deeds: towards an organizational emergence vocabulary, *Journal of Business Venturing*, 8 (3), p. 231-239.
- Holmlund M., Kock, S., (1998), Relationships and the internationalisation of Finnish small medium-sized companies, *International Small Business Journal*, 16 (4), p. 46-63.
- Hovi N., (1994), Outcomes of Interfirm Co-operation Case: Internationalising Subcontractors, *IMP Conference*.

- Johanson J., Mattsson LG. (1988), Internationalisation in industrial Systems – A Network Approach in *Strategies in Global Competition*, N. Hood et J-E. Vahlne, eds. London: Croom Helm, p. 287-314.
- Johanson, J., Vahlne, JE., (1977), The Internationalization Process of the Firm – A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments, *Journal of International Business Studies*, 8 (1), p. 23-32.
- Julien P.A., Marchesnay M., (1989), *La petite entreprise*, Paris, Vuibert.
- Laval F., (1994), *La gestion des ressources humaines des entreprises fournisseurs - partenaires : l'impact de la politique d'achat d'un grand groupe industriel*, Thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Université Montpellier 2.
- Leonidou LC., Katsikeas CS., (1996), The export development process : an integrative review of empirical models, *Journal of International Business Studies*, third quarter, p. 517-551.
- L'Usine Nouvelle, (2003), *Dossier sous-traitance*, n° 2893, novembre, p. 64-90.
- Mc Dougall P.P., Oviatt B.M., (2000), International Entrepreneurship: The intersection of two research paths, *Academy of Management Journal*, 43 (5), p 902-906.
- Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie, (2003), *La sous-traitance en chiffres*, SESSI, numéro hors série des synthèses chiffrées de « production industrielle ».
- Moen O., Servais P., (2002), Born Global or Gradual Global? Examining the Export Behavior of Small and Medium-Sized Enterprises, *Journal of International Marketing*, 10 (3), p. 49-72.
- Nummela N., (1997), The significance of business network in small business internationalisation, *IMP Conference*.
- Rispal M., (1993). *Les modes de création et de fonctionnement d'accords de coopération (AC) transnationaux entre dirigeants de PME-PMI européens: une analyse qualitative inductive*. Thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, Université Bordeaux I, 17 décembre 1993.
- Ronstadt R. (1984), *Entrepreneurship*, Lord Publishing, Dover.
- Roux E. (1991), *Les facteurs explicatifs de la décision d'exporter en P.M.I. : rôle de l'attitude du dirigeant envers le risque*, Thèse de Doctorat d'Etat es Sciences de Gestion, Université d'Aix-Marseille 3.
- Saporta B., (1993), Les enjeux de l'ouverture internationale des PME/PMI, Allocution d'ouverture du *Colloque « PME/PMI, développement international »*, Centre d'Economie Régionale de l'Université d'Aix-Marseille 3, juin.
- Shane S., Venkatraman S., (2000), The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research, *Academy of Management Review*, 25 (1), p.217-226.
- Stevenson H, Jarillo J., (1990), A Paradigm of entrepreneurship: entrepreneurial management, *Strategic Management Journal*, 11, p.17-27.
- Steward W., Watson W., Carland J., Carland W., (1999), A Proclivity for Entrepreneurship: A Comparison of Entrepreneurs, Small Business Owners and Corporate Managers, *Journal of Business Venturing*, 14(2), p.189-214.
- Thornton P. (1999), The Sociology of Entrepreneurship, *Annual Review of Sociology*, 25, p.19-26.

- Verstraete Th., Fayolle A., (2005), Quatre paradigmes pour cerner le domaine de recherche en entrepreneuriat, *Revue de l'Entrepreneuriat*, 4 (1), p. 33-52.
- Young S., (1987), Business strategy and the internationalisation of business: recent approaches, *Managerial and Decision Economics*, 8, p. 31-40.